



De un tiempo a esta parte, se viene demostrando que desarrollar políticas de responsabilidad social permite a las empresas incrementar sus beneficios económicos, gracias a la influencia que estas acciones presentan sobre variables externas como la imagen de marca, la reputación o la lealtad de sus clientes. El presente artículo va más allá y analiza, desde el ámbito interno de la dirección de Recursos Humanos, cómo la implantación de políticas socialmente responsables puede contribuir a mejorar el clima laboral en el cual los empleados están inmersos y, por ende, su desempeño individual y el de la empresa.

El valor añadido de la RSC

En el nuevo contexto de competitividad actual, las empresas son conscientes de que deben ofrecer un **valor diferencial**, que facilite las relaciones con los grupos de interés que componen su entorno (*stakeholders*). Los enfoques económicos clásicos que basaban el éxito organizativo en la maximización del beneficio a corto plazo, y el mejor retorno para el accionista, resultan ahora insuficientes para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad continuada de las compañías.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) surge, en este sentido, como un modelo de gestión alternativo, que ayuda a la empresa a adaptarse a su entorno, ofreciendo un valor añadido a sus *stakeholders*, pues integra en sus actividades diarias sus necesidades y demandas. Según el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, **la RSC se define como: “el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico, y a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general”.**

La responsabilidad social representa a su vez un **instrumento de comunicación** que permite a las empresas expresar su intención de minimizar los impactos de carácter económico, social y medioambiental en el entorno, así como contribuir a la sostenibilidad y crecimiento global de la sociedad. Otro elemento vital inherente de la RSC, es que la eficacia de dichas acciones viene determinada por que estas

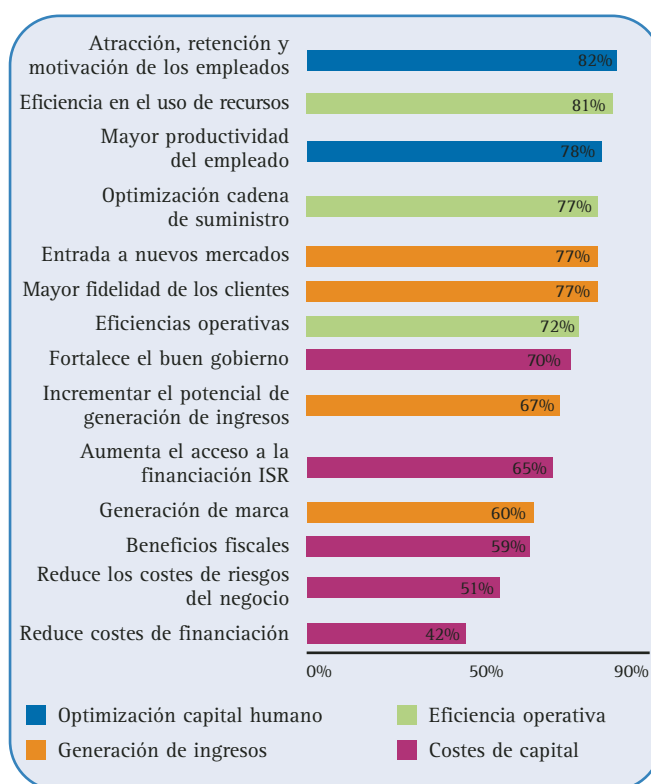
El valor interno de la RSC:

Implicaciones en la gestión de RRHH y el clima laboral de la empresa

pueden obtener la **satisfacción derivada de los stakeholders** de la empresa. De esta forma, para que las empresas puedan crecer a largo plazo, es imprescindible que sustenten sus procesos y productos en un buen trato con sus *stakeholders primarios*, pues estos juegan un papel determinante en el adecuado funcionamiento y actuación de la compañía en el mercado -propietarios, accionistas, empleados, sindicatos, clientes, proveedores-. Asimismo, es necesario un trato cercano y equilibrado con sus *stakeholders secundarios*, ya que aunque no estén directamente involucrados en el desarrollo e implementación de las actividades de la empresa, podrán ejercer una influencia significativa sobre ella -competidores, comunidad local, opinión pública, ciudadanos, Gobierno, Administraciones Públicas, ONG's-.

En estas relaciones con los *stakeholders*, es preciso tener en cuenta una premisa fundamental: para contribuir a la construcción de modelos de gestión sostenibles, las empresas no deben encaminar únicamente sus esfuerzos a la obtención de utilidades derivadas en los intercambios con estas partes, sino que deben integrar sus iniciativas y esfuerzos conjuntos, para poder enfrentar con mayor garantía los embates de la globalización. **Las empresas que alcancen la satisfacción y el bienestar social de dichos grupos de interés, a través de un diálogo basado en la integridad, transparencia, confianza y honestidad a largo plazo, serán las que obtengan mayores beneficios.** Entre las ventajas derivadas de la RSC, la asociación Forética¹, en un estudio llevado a cabo a directivos y empresarios

en pequeñas, medianas y grandes empresas, destaca cuatro específicas: la optimización del capital humano, la eficiencia operativa, la generación de ingresos y la reducción de costes de acceso al capital.



Fuente: Adaptación Informe Forética (2011).

Gráfico 1. Ventajas de llevar a cabo políticas activas de RSC.

(1) Forética (2011): *Informe de Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Fuente: <http://www.foretica.org>.

Los directivos y profesionales encuestados por Forética muestran que **las actividades de RSC afectan positivamente a una reducción de los costes de acceso al capital**, presentando menores dificultades para la obtención de financiación (42%), una disminución considerable de la prima de riesgo (51%) y los costes fiscales (59%).

Igualmente, implantar **una cultura responsable fomenta la transparencia y rendición de cuentas**, lo que disminuirá los riesgos de inversión y garantizará el acceso a nuevas fuentes de financiación (65%). Estos aspectos, según el foro de expertos de Forética, favorecerán un buen gobierno de la empresa (70%).

Con respecto a la generación de ingresos, los encuestados sostienen que las acciones socialmente responsables ayudarán a instaurar una **reputación e imagen de marca positiva** (60%), incrementarán la **fidelidad de los clientes** (77%), y facilitarán el **acceso a nuevos mercados** (77%). Algunos ejemplos que muestran el impacto negativo de las políticas de RSC en la reputación y fidelidad de los clientes, son los escándalos de manipulación contable de Enron Corporation, las acusaciones vertidas sobre Nike acerca de sus políticas de contratación y los vertidos de petróleo provocados por Shell o British Petroleum.

En tercer lugar, otra ventaja, ampliamente valorada por parte del ápice estratégico, reside en la obtención de una **mayor eficiencia operativa** derivada de la RSC (72%), la **optimización de la cadena de suministros** (77%), y el **uso eficiente de los recursos y materias primas de la empresa** (81%).

Por último, el aspecto más apreciado por los profesionales es la **optimización del capital humano**, pues las actividades de RSC son percibidas como un método eficiente de **atracción, retención y motivación de las personas** (82%), y su **rendimiento y productividad** (78%), tal y como contemplan en el ámbito académico Bhattacharya et al.², quienes conciben a la responsabilidad social como un instrumento eficaz en la lucha por el talento. Por ello, a pesar de que existen amplios beneficios externos derivados de llevar a cabo un conjunto de estrategias, políticas y prácticas de RSC, ha de reconocerse las posibilidades de obtención de **ventajas competitivas sostenibles en cuanto a la gestión de sus recursos internos, y más concretamente de su capital humano**.

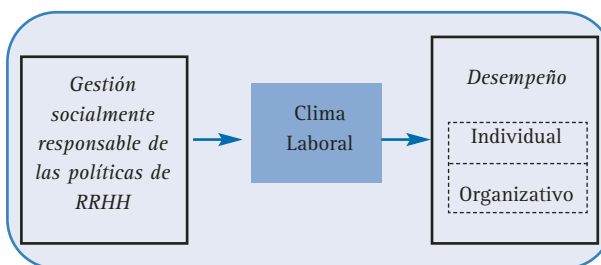
Considerando estos argumentos, a continuación se analizan las implicaciones profesionales derivadas de incorporar una orientación socialmente responsable en las políticas de RRHH, profundizando en los efectos derivados del rendimiento individual de los empleados y el clima laboral.

La RSC en la gestión de los RRHH

"Nunca se debe obviar la importancia del factor humano en el camino hacia la excelencia. Las personas son el capital más valioso y sólo a través de su buena dirección y gestión podrá mejorarse la rentabilidad y sostenibilidad organizativa" (Sucunza³). Estas palabras sitúan al recurso humano entre uno de los principales factores estratégicos de éxito para las empresas, de ahí la importancia y responsabilidad de reconducir sus esfuerzos, implicaciones y motivaciones hacia el logro de los objetivos organizativos.

A pesar de que la responsabilidad social y la dirección de recursos humanos hayan seguido caminos separados hasta ahora, en los últimos años instituciones como la Comisión de las Comunidades Europeas evidencian la necesidad de establecer sinergias entre ambas materias a fin de asegurar la calidad, competitividad y crecimiento sostenible de las empresas, sobre la base de un capital humano más cualificado y comprometido. La revisión de la literatura existente no arroja consenso sobre qué políticas y prácticas de RRHH socialmente responsables deben desarrollarse para contribuir a mejorar la productividad organizativa. Sin embargo, sí queda patente, en el ámbito profesional, que incluir la RSC en la gestión de recursos humanos puede presentar una influencia positiva y significativa sobre el grado de compromiso de los empleados, sentido de pertenencia a la empresa, satisfacción laboral o motivación, aspectos determinantes para un incremento de la productividad organizativa.

Este artículo pretende esclarecer esta relación, explicando a partir de un conjunto de políticas, extraídas de la base de un estándar socialmente responsable como el *Global Reporting Initiative* y de la información proporcionada en las memorias de responsabilidad social de las empresas del IBEX-35, que incorporar una orientación social en la gestión de personal, puede ayudar a las empresas a mejorar su desempeño y competitividad, a través de una variable primordial: el clima laboral (figura 2).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Efectos de integrar una orientación socialmente responsable en las políticas de RRHH.

(2) Bhattacharya, C. B., Sen, S. y Korschun, D. (2008): "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent", MIT Sloan Management Review, Vol. 49, No. 2, pp. 37-44.

(3) Sucunza, F. (2004). "La importancia de las personas: el factor humano es un aspecto fundamental en cualquier organización". Qualitas Hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación, No. 96, pág. 80-81.



Políticas para mejorar el clima laboral

La primera de las políticas, **formación y desarrollo continuo del talento**, tiene como principal objetivo ofrecer un programa encaminado hacia la adquisición de unos conocimientos, habilidades y destrezas que se adapten a las necesidades formativas personales y profesionales de los empleados, permitiendo que estos puedan afrontar con mayores garantías las actividades diarias y futuras en la empresa. Esta orientación favorece la generación de un clima laboral apropiado en el que desempeñar sus tareas de un modo más eficiente.

En segundo lugar, resulta esencial establecer una política de **gestión social de las relaciones de empleo**, que certifique un ambiente de trabajo apropiado y digno, donde se garantice una serie de compromisos sociales, derechos y obligaciones recíprocas con los empleados. Conciliar las expectativas del empleado con respecto a la empresa, y viceversa, asegurará a medio y largo plazo una mayor productividad individual a través de variables determinantes como la satisfacción laboral y la lealtad, que favorecerán un entorno de trabajo diferencial en el mercado.

Por otra parte, promover la **comunicación, transparencia y diálogo social** ayudará a suscitar un canal, formal e informal, abierto entre empresa y empleado. La dirección de RRHH debe responsabilizarse de crear un diálogo que ayude a transmitir a sus trabajadores su misión, visión, valores y comportamientos deseados por la empresa, tanto en el ámbito social como ético. Con ella se conseguirán altos porcentajes de compromiso e implicación, así como instaurar la percepción de un trato justo y equitativo entre los empleados, que creará un clima laboral armonioso en el que los trabajadores serán más productivos.

Dada la gran variedad y procedencia de la fuerza

laboral, uno de los grandes retos en la gestión organizativa reside en llevar a cabo una dirección eficiente de este capital humano, por ello se promueve una cuarta política de **diversidad e igualdad de oportunidades**. La diversidad puede aportar gran valor a la empresa mejorando la creatividad y calidad de las relaciones entre empleados, además de aportar diferentes puntos de vista para afrontar los problemas y tareas rutinarias, circunstancias que afectarán positivamente a la reducción de conflictos y a la mejora del ambiente de trabajo.

Ahora bien, para asegurar un adecuado rendimiento de las personas, estas deben sentirse seguras y cómodas en sus puestos de trabajo, de ahí que sea necesario implantar una política que les dote de **seguridad y salud laboral** en sus tareas y actividades diarias. Así lo constatan la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA), mostrando una fuerte correlación entre el ambiente físico y la productividad, moderada por variables intangibles de gran valía como el bienestar, la satisfacción, la salud física o emocional del empleado y el clima laboral.

Finalmente, dada la necesidad e importancia de establecer un equilibrio personal y laboral, se debe tener en consideración una quinta política de **conciliación de la vida laboral y familiar**, a fin de asegurar el bienestar, motivación y retención del talento. Aquellas organizaciones que ofrezcan prácticas destinadas a mejorar la flexibilidad de la jornada de trabajo, la oferta de planes de pensiones competitivos, ayudas para guarderías, becas de estudios... conseguirán diferenciarse en el mercado y convertirse en referentes de calidad en lo que a la gestión del capital humano se refiere.

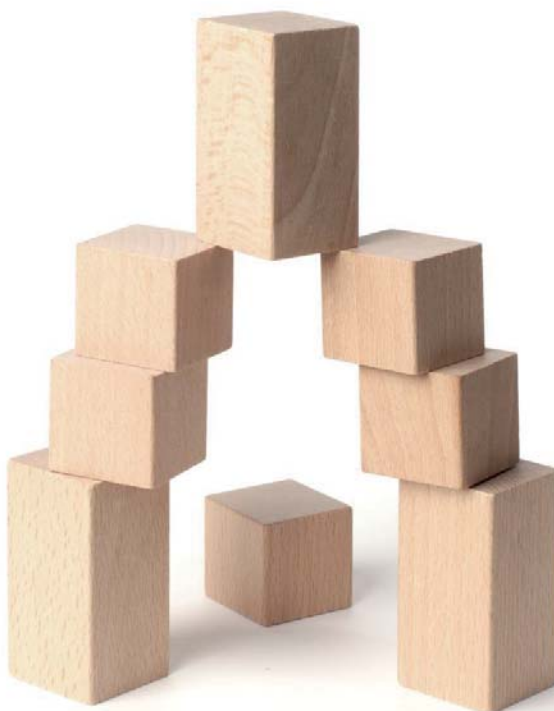
Un gran número de empresas que han incorporado políticas de RSC han mejorado su competitividad y resultados económicos

Conclusiones

El presente estudio propone mostrar a los directivos y empresarios las posibilidades de mejora de la productividad y rendimiento de los empleados al adoptar un criterio socialmente responsable en la gestión del capital humano. Del análisis realizado se ofrecen las siguientes conclusiones:

1. Necesidad de incorporar la responsabilidad social en los procesos de gestión empresarial. Este fenómeno resulta evidente pues, en los últimos años, se observa cómo un gran número de empresas que han incorporado políticas de RSC han mejorado su competitividad y resultados económicos a través del establecimiento de relaciones de fluidez, transparencia y confianza con sus partes interesadas, proceso que transmitirá un efecto positivo sobre una serie de variables externas (imagen de marca, reputación, lealtad de sus clientes, etc.). Por ello, la RSC se consagra como un instrumento que ayuda a las empresas a conocer a sus grupos de interés en profundidad, integrando en sus actividades diarias sus necesidades y demandas económicas, sociales y medioambientales y, por tanto, induce a lograr un importante grado de legitimación, credibilidad y apoyo por parte de su entorno.

2. Necesidad de que la RSC se constituya como un método eficiente para atraer, retener y motivar a los trabajadores más valiosos y cualificados del mercado laboral, a través de políticas más competitivas acordes a sus expectativas profesionales y personales. De esta forma, la inversión en formación, el establecimiento de un adecuado balance entre la jornada laboral y familiar, la oferta de programas de prevención de riesgos laborales, salud y bienestar, así como los planes de carrera competitivos, pueden conducir a una mejora del desempeño individual y organizativo, a través de un capital humano más motivado y comprometido, que desarrolla sus actividades y tareas en un ambiente laboral propicio para ello. En el terreno profesional, puede apreciarse en diversos índices de RSC -como el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), *Financial Times Stock Exchange* (FTSE) y el



FTS4Good - que las multinacionales y grandes empresas están apostando por incorporar los valores socialmente responsables entre sus políticas y prácticas de gestión de personas. Con ello se confirma una tendencia hacia un mayor ajuste y aproximación, no sólo a nivel teórico sino profesional, entre las disciplinas de RSC y la dirección de RRHH.

3. Este trabajo proporciona algunas alternativas a la pregunta de si las empresas deben limitarse a implantar la RSC como un método de legitimación social o pueden realmente obtener beneficios internos en el rendimiento individual de los empleados. Queda demostrado que incorporar, en el actual momento de recesión y turbulencia, una orientación socialmente responsable en la gestión de las políticas y prácticas de RRHH representa una buena oportunidad para mejorar aspectos intangibles de gran valía como el clima laboral, el compromiso y satisfacción de los trabajadores, gracias a una sólida cultura organizativa arraigada en unos principios éticos y sociales. Por ello, a través de este artículo, se insta a directivos y profesionales en el campo de los RRHH a que realicen un esfuerzo en el diseño de políticas socialmente responsables ya que, debido a que dichos comportamientos no se encuentran normalizados, pueden comportar a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. ■